



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Management provozu ubytovacího zařízení cestovního ruchu  
The Operation Management of Accommodating Facilities in Tourism

Student: Dana Rechtigová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vanda Klennerová

Uherské Hradiště 2012

## **Zadání bakalářské práce**

Student: Dana Rechtigová

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika cestovního ruchu

Téma: Management provozu ubytovacího zařízení cestovního ruchu  
The Operation Management of Accommodating Facilities in Tourism

1. Úvod  
2. Metodika zpracování a cíl práce  
3. Teoretická východiska  
4. Charakteristika ubytovacího zařízení  
5. Výsledky výzkumu  
6. Doporučení  
7. Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

### Odborná literatura:

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 4. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

KARLÖF, Bengt a Frederik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 314 s. ISBN 80-251-1001-X.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vanda Klennerová

Datum zadání: 25. listopadu 2011

Datum odevzdání: 11. května 2012

-----  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

-----  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Uherském Hradišti dne .....

Podpis:.....

# Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Vandě Klennerové za trpělivost a vedení. Dále Romanu Taťákovi a Matuši Příkazskému za poskytnuté informace a vstřícné jednání.

Také bych ráda poděkovala svým rodičům Janě Kubkové a Jaroslavu Rechtigovi za důvěru a podporu při studiu.

V neposlední řadě pracovním studijního oddělení v Uherském Hradišti za odpovědi na všechny otázky.

# Obsah

Obsah	3
1 Úvod	6
2 Metodika zpracování a cíl práce	7
2.1 Metodika zpracování	7
2.1.1 Tištěná literatura	7
2.1.2 Dotazníkové šetření	7
2.1.3 Analýza SWOT	8
2.2 Cíl práce	9
3 Teoretické východisko	10
3.1 Základní pojmy	10
3.1.1 Management	10
3.1.2 Ubytovací zařízení	10
3.1.3 Hotel	11
3.1.4 Cestovní ruch	11
3.1.5 Manager	11
3.2 Management provozu ubytovacího zařízení	13
3.2.1. Klíčové oblasti managementu provozu	13
4 Popis lokality	18
4.1 Region Zlínsko a Luhačovice	18
4.2 Lázeňské město Luhačovice	19
4.3 Hotel Augustiniánský dům ****s	21
4.3.1 Historie hotelu	21
4.3.2 Současná podoba hotelu	22
4.3.3 Umístění hotelu	23
4.3.4 Zajímavosti Augustiniánského domu	24
4.3.5 Restaurant Symfonie	25
4.3.6 Wellness centrum	26
5 Výsledky výzkumu	27
5.1 Dotazníkové šetření	27
5.1.1 Pohlaví pracovníků	27

5.1.2 Věk pracovníků	28
5.1.3 Pracovní úsek	28
5.1.4 Celková spokojenost se zaměstnáním	29
5.1.5 Společnost jako celek	30
5.1.6 Informovanost o cílech a posláních	30
5.1.7 Pochvala za odvedenou práci	31
5.1.8 Rozvoj a profesní růst	31
5.1.9 Komunikace s nadřízenými	32
5.1.10 Směr společnosti	32
5.1.11 Zaměstnanecké benefity	33
5.1.12 Vstup do řetězce Asten Hotels	33
5.1.13 Závěr z dotazníkového šetření	34
5.2 Analýza SWOT	34
5.2.1 Silné stránky (strengths)	34
5.2.2 Slabé stránky (weaknesses)	35
5.2.3 Příležitosti (opportunities)	35
5.2.4 Hrozby (threats)	35
5.2.5 Stručný přehled analýzy	36
5.2.6 Závěr z analýzy SWOT	36
5.3 Organizační struktura hotelu	36
5.4 Cenotvorba	37
5.5 Profil cílového zákazníka	37
5.5.1 Čeští turisté - vyšší střední třída	37
5.5.2 Prosperující společnosti v rámci celé ČR	38
5.5.3 Zahraniční turisté	38
5.5.4 Účastníci kongresů a regionální trh Zlínského kraje	38
5.6 Personalistika	39
5.6.1 Výběr personálu	39
5.6.2 Školení personálu	39
5.7 Řetězec Asten Hotels	40
5.8 Místní konkurence	40
5.8.1 Společnost Lázně Luhačovice, a.s.	40
5.8.2 Royal spa, a.s.	41
5.9 Vize společnosti	42

6 Doporučení _____	43
7 Závěr _____	44
Seznam použité literatury _____	45
Knižní zdroje _____	45
Internetové zdroje _____	45
Seznam zkratek _____	46



# 1 Úvod

Management provozu ubytovacího zařízení cestovního ruchu je velice obsáhlá problematika. Toto téma jsem si vybrala proto, že hoteliérství obecně a vedení a provoz ubytovacího zařízení mě osobně velmi zajímá a v budoucnosti bych se tomuto oboru ráda věnovala.

V následující práci se budu snažit popsat předmět této problematiky. Vysvětlíme si základní pojmy a z teoretického hlediska vysvětlím, v čem daná problematika spočívá, jaké problémy a otázky řeší management provozu a jakým způsobem. Také si objasníme možné managerské styly a přístupy používané v běžné praxi.

Níže popsanou metodikou budu zkoumat a analyzovat konkrétní ubytovací zařízení, v tomto případě lázeňský hotel Augustiniánský dům \*\*\*\*superior (dále \*\*\*\*s), který se nachází v největších moravských lázních Luhačovice.

V úvodu bych chtěla také poděkovat PR & sales managerovi Romanu Taťákovi a zástupci ředitele Matuši Příkazskému za poskytnuté informace a velice vstřícný postoj, za umožnění dotazníkového šetření a prezentaci hotelu.

V praktické části tedy popíši výsledky získané výzkumem a analýzou společně s grafickou dokumentací. Tyto poznatky doplním také informacemi o fungování hotelu v oblasti organizační struktury, cenotvorby, personalistiky a dalších.

V závěrečné části práce vyvodím ze získaných poznatků doporučení, kterými naplním v úvodu stanovený cíl celé práce.

## 2 Metodika zpracování a cíl práce

### 2.1 Metodika zpracování

V teoretické části práce jsem čerpala převážně ze zdrojů tištěné literatury. Jako nástroje zpracování tématu v praktické části jsem zvolila dvě základní metody zkoumání, kterými jsou dotazníkové šetření a analýza podniku SWOT.

#### 2.1.1 Tištěná literatura

Publikace k teoretické části bakalářské práce jsem vybírala převážně s tematikou cestovního ruchu a managementu, a to jak z obecného hlediska tak i knihy věnované přímo managementu hotelového provozu. Dále jsem použila také encyklopedii lázní, vzhledem k tomu že zkoumaný hotel se nachází v lázeňském městě Luhačovice.

#### 2.1.2 Dotazníkové šetření

dotazníkového šetření spočívá v sestavení dotazníku z otázek vedoucích ke konkrétním zjištěním, ze kterých je možno vyvodit určité závěry. Tyto závěry budou dále zpracovány do přehledných grafů. Dotazník se sestavuje ze dvou typů otázek. Uzavřené otázky jsou takové, na které je možno odpovědět pouze ano či ne (případně spíše ano, spíše ne a podobně), mají konkrétní cíl a variabilita odpovědí je omezená. Otevřené otázky naopak poskytují prostor k širšímu vyjádření respondenta. Otázky jsou koncipovány otevřeně a prostor pro odpověď je větší. Dotazovaný rozepisuje svůj názor na danou problematiku, kterou otázka řeší. Hotely většinou sestavují dotazníky zaměřené na spokojenost hosta s pobytem, servisem, vybavením, chováním pracovníku a podobně. Průběžně tak dostávají tzv. feedback, neboli zpětnou vazbu. To může pomoci hotelu zaměřit svou pozornost na problémové části servisu a zvyšovat míru spokojenosti a návratnosti hostů. Svůj dotazník jsem zaměřila na zaměstnance hotelu neboť tématem práce je management provozu ubytovacího zařízení. Vhodně vybranými otázkami můžeme získat informace o spokojenosti pracovníků se zaměstnáním, s vedením společnosti, vnitropodnikové komunikaci, průhlednosti vedení a manažerského stylu. Dotazník tedy pomáhá nahlédnout do nitra společnosti. Názor laické veřejnosti která není v chodu hotelu přímo angažována by v tomto případě neměl požadovaný efekt.

### 2.1.3 Analýza SWOT

„Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy,“ tvrdí Křížek (2011, s. 95). [4]

SWOT analýza je oblíbeným ekonomickým nástrojem který zkoumá podnik ze čtyř hledisek. Hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby daného podniku. Přesnou specifikací těchto čtyř složek analýzy můžeme odhalit důležité skutečnosti a případné nedostatky zkoumaného objektu a také vyvodit závěry a navrhnout doporučení ke zlepšení situace.

S – strenghts – silné stránky,

W – weaknesses – slabé stránky,

O – opportunities – příležitosti,

T – threats – hrozby.

#### Obvyklý vzhled analýzy SWOT

<b>Strenghts</b>	<b>Weaknesses</b>
-silné stránky	- slabé stránky
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
- příležitosti	- hrozby

*Tab. 2.1 Vzhled analýzy SWOT*

## 2.2 Cíl práce

Cílem této práce je analýza oblasti managementu hotelu Augustiniánský dům \*\*\*\*s a následné vyvození závěrů a doporučení z této analýzy. Ke splnění cíle bude použito metod dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Sběrem a vyhodnocením informací dojedeme k výše zmiňovaným závěrům a doporučením.

Jako dílčí cíle můžeme stanovit podrobný popis vedení a řízení hotelového provozu ve všech aspektech této činnosti, jakými jsou cenotvorba, personalistika, profil cílového zákazníka a podobně. Seznámíme se také s řetězcem Asten hotels, ke kterému se hotel v nedávné době připojil.

## 3 Teoretické východisko

V kapitole teoretické východisko, se seznámíme se základními pojmy daného tématu. Následovat bude teoretický popis základních prvků managementu provozu ubytovacího zařízení.

### 3.1 Základní pojmy

V kapitole základní pojmy bych ráda vysvětlila pojmy, které se budou v průběhu práce často objevovat a se kterými budu pracovat.

#### 3.1.1 Management

**Management** (angl. management) = systém teoretických a praktických řídicích znalostí, dovedností a činností, resp. soustavný kontinuální proces, který zahrnuje vzájemně propojené funkce: plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování a kontrolu. Podle svého zaměření, obsahu, metod nebo hlavního cíle má mnoho označení a směrů. [5]

Jedním z nich je i Hotelový management.

**Hotelový management** (angl. hotel management) = vzájemně propojený soustavný proces stanovení strategie, plánování, organizování, rozhodování, interního i externího komunikování, kontroly a motivování lidských zdrojů, spolupráce s dodavateli, užití a rozvoje zdrojů pro dosažení strategických, střednědobých i operativních cílů hotelu. [5]

#### 3.1.2 Ubytovací zařízení

**Ubytovací zařízení** (angl. accommodation establishment, amer. accommodation facility) = objekty, prostory nebo plochy, kde je veřejnosti poskytováno ubytování. Je součástí základní infrastruktury cestovního ruchu, bývá spojeno se stravovacími službami v plném nebo omezeném rozsahu a případně i s poskytováním dalších služeb. Dělí se dále na celoroční nebo sezónní, hotelového typu a ostatní. Jeho kapacita je využívána zejména pro cestovní ruch.

**Ubytování** (angl. accommodation) = placené nebo neplacené zajištění minimálně podmínek pro spaní a osobní hygienu. Zpravidla je poskytováno také stravování a další služby (informace, buzení hostů, drobný prodej atd.). [5]

### 3.1.3 Hotel

**Hotel** (angl. hotel) = ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty a s recepcí, které zajišťuje mimo kompletní stravovací služby i široký sortiment dalších služeb pro hosty (pojetí běžné v ČR). Podle velikosti a vybavenosti pokojů, kvality a rozsahu svých služeb je klasifikován zpravidla do pěti tříd. WTO vymezuje hotely taxativně (výčtem) a popisem minima služeb: označení hotel se vztahuje k hotelům, motelům, hostincům u silnic, plážovým hotelům, aparthotelům a obdobným zařízením poskytujícím hotelové služby a to více než pouhé denní stlaní lůžek, uklízení pokojů a sociálních zařízení. [5]

### 3.1.4 Cestovní ruch

**Cestovní ruch** (turismus, zkratka CR, angl. tourism, travel) = komplexní společenský jev jako souhrn aktivit účastníků cestovního ruchu, souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejně – správních aktivit (politika CR, propagace CR, regulace CR, mezinárodní spolupráce apod.) a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity. Rozšířené pojetí CR vychází z vnímání CR jako komplexního procesu, který zasahuje nejen jeho účastníky, ale také poskytovatele služeb, destinace, v nichž je cestovní ruch realizován, a tranzitní destinace. [5]

### 3.1.5 Manager

Manager v hotelu je vedoucí pracovník. Managery rozdělujeme většinou podle oblastí, které musí řídit. Jsou to např. oblast externího prostředí (public relations, PR), oblast lidských zdrojů (human resources, HR), technická infrastruktura a informační systém. [1]

Managery můžeme rozdělovat také podle stylu vedení. V podstatě existují tři typy vedení – demokratický, autokratický a liberální. V běžné praxi se v čisté formě téměř nevyskytují, většinou můžeme pozorovat určité kombinace výše uvedených. [1]

#### **Demokratický typ**

*Manager-demokrat přesně ví, co má dělat, umí dobře delegovat úkoly na spolupracovníky, umí motivovat, využívá originalitu a inovační návrhy svých*

*spolupracovníků. Může do značné míry ovlivnit nejen výsledky práce celého kolektivu, ale svými schopnostmi a stylem řízení přímo ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací. Je důležité, aby vytvářel a upevňoval kladné a harmonické vztahy ke spolupracovníkům, a tím dále posiloval svou autoritu a společenské uznání.*

*Skupiny řízené manažerem-demokratem vykazují vesměs průměrnou (z hlediska srovnávaných typů) kvantitu splněných úkolů, ale vysokou kvalitu a inovace postupů. V takové skupině se projevuje relativně největší zájem o práci, originalita myšlení a postupů. Členové skupiny jsou většinou spokojeni s prací, mají velký počet konstruktivních připomínek. Vedoucí počítá s míněním členů skupiny, ověřuje si je osobními rozhovory a týmovou diskusí. Vede spíše logickým přesvědčováním, než příkazováním. Podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů.*

### **Autokratický typ**

*Mezi managery-autokraty lze nalézt mnoho organizačně i odborně zdatných vedoucích. Opírají se však příliš o sílu formální autority a rozhodování ponechávají pouze na své osobě. Bez ohledu na interpersonální vztahy určují vzájemnou kooperaci členů. Podceňují důležitost informovanosti, obvykle soustřeďují všechny pravomoci a dispozice ve svých rukou. Svým jednáním téměř znemožňují bližší kontakt se spolupracovníky, nepotřebují se radit, neposkytují rady, udělují příkazy. Autokratický vedoucí má při svém dlouhodobém působení velkou fluktuaci schopných podřízených.*

*Skupina vedená autokraticky obvykle vykazuje vysokou produktivitu úkolů po kvantitativní stránce. Kvalita práce i inovace postupů bývá většinou malá. Členové skupiny se často rozpadají na dva tábory s odlišnými reakcemi. Jedni vedení strachem z autority jsou apatičtí a pasivně se podřizují příkazům, projevují malý zájem o práci, stojí o samotě, uzavření do sebe, neprojevují otevřeně své připomínky, jsou silně závislí na vedoucím. Druzí se naopak projevují agresivitou, demonstrativní nespokojeností, reagují podrážděně na podněty z okolí. Existují-li mezi nimi neformální vedoucí, pracují proti formálnímu vedoucímu, vzniklý spor obvykle končí odchodem jednoho vedoucího z pracoviště.*

## **Liberální typ**

*Manager-liberál téměř neovlivňuje chod skupiny a pokud ano, tak jen minimálně. Ponechává volný průběh tomu, co a jak budou členové skupiny dělat, neprojevuje řídící aktivitu. Většinou není přesně vymezena dělba práce nebo nebývá oznámen termín pro splnění úkolů, nefunguje systém kontroly, hodnocení pracovníků není ovlivněno jejich výkonem, cíl skupiny je formulován příliš obecně. Pokud vedoucí s tímto stylem řízení nemá zástupce nebo někoho, kdo by alespoň částečně dokázal skupinu řídit, dochází obvykle k jejímu rozpadu.*

*Dlouhodobé působení liberálního manažera vede k tomu, že konečný efekt práce, produktivnost skupiny po stránce kvality i kvantity, je relativně malý. Členové skupiny bývají nespokojeni s postupem prací a výkony skupiny a jejím postavením. Jsou nedisciplinovaní, existují mezi nimi časté konflikty, mají mnoho kritických připomínek k vedení. Jsou málo závislí na vedoucím, pracují podle svého, a proto si vzájemně překáží. Nespokojenost, časté konflikty a malý efekt práce vede až k rozvazování pracovních poměrů a oslabení skupiny. (Beránek, 2007, s. 12,13)*

## **3.2 Management provozu ubytovacího zařízení**

*Existují tři různé aspekty managementu: vedení, kontrola a rozvíjení společnosti. Abychom to nějak blíže objasnili, můžeme říci že každý manažer vykonává tři různé role:*

- *kouč – motivuje a vede lidi,*
- *dohlížitel – kontroluje, jestli je společnost efektivní,*
- *stratég – rozhoduje a jedná v současnosti, aby zajistil budoucí úspěch.*

*(Karlöf, 2006, s. 3,4)*

V managementu provozu ubytovacího zařízení (dále hotelu) je několik klíčových oblastí, jako jsou zákazníci, aktiva, pracovníci, příjmy, služby, produktivita a kvalita. Další důležitou oblastí je organizační struktura ubytovacího zařízení a podnikatelský plán. [1]

### **3.2.1. Klíčové oblasti managementu provozu**

#### **Zákazníci**



Zákazníci jsou neklíčovější oblastí hotelového provozu. Dělíme je do několika kategorií, a to na hotelové hosty bydlící v hotelu, hosté stravovacích a jiných zařízení hotelu (tzv. pasanti), řadíme sem také spolupracující firmy (např. cestovní kanceláře atd.). Cílem oblasti zákazníků je zajistit jejich celkovou spokojenost. Za tímto účelem volíme vhodné složení služeb tak, aby co nejlépe uspokojily potřeby zákazníka. Důležitou roli zde hraje průzkum trhu, výběr cílového zákazníka a přizpůsobení jeho potřebám. [1]

## **Aktiva**

Do této kategorie spadá hotel jako stavba, vybavenost, zařízení a zásoby. Následují dvě složité kategorie aktiv. První zahrnuje investovaný kapitál a následující příjmy z provozu. Do druhé kategorie patří *něco, co hoteliéroví přímo nepatří, ale dočasně se o to stará, hotelový host a jeho majetek*. (Beránek, 2007, s 18). Poloha hotelu, vzhled, designové zpracování, výzdoba pokojů a další věci jsou vybírány pro zajištění nevšedních a plně uspokojivých zážitků pro zvolený segment trhu. Úkolem manažera je zajistit efektivnost použitých aktiv i v budoucnu tak, aby stále plnila cíl uspokojování potřeb hostů. [1]

## **Pracovníci**

*Udržování a zvyšování výkonnosti pracovníků je oblast, která patří k hlavním úkolům manažera v oblasti pracovních sil. Je tedy úkolem manažera, aby byl nejhodnotnější zdroj – lidský kapitál využit co nejefektivněji.* (Beránek, 2007, s 20)

Nejdůležitější v oblasti pracovníků je správný výběr pracovníka, kvalitní zařazení, vedení a motivování, jak psychologické tak materiální, pravidelné proškolení, zvyšování odborných znalostí zaměstnanců a dosažení maximální efektivity v řízení tzv. lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou nejhodnotnějším kapitálem v oblasti služeb, obzvlášť pak hotelových. [1] Zároveň mají pracovníci na vytvoření dobrého dojmu ze zařízení minimum času, vzhledem k tomu že host většinu času obvykle tráví v prostorách pokoje nebo mimo hotel.

## **Příjmy**

Charakteristickým znakem hotelového podnikání je vysoká úroveň fixních nákladů, ale také široké spektrum variabilních nákladů. Na rozdíl od společností s nižším podílem fixních aktiv má snížení obrátu v hotelovém provozu výrazný vliv na výši zisku. S ohledem na tuto skutečnost je nutné zaměřit se na správnou tvorbu cen,

kde bývá častým kritériem dosažení maximálního zisku. Existuje zde ale celá řada dalších strategií. K další možné úpravě cen dochází například vlivem sezónnosti, tlaku vyvolaného změnou cen konkurence. Záleží vždy také na velikosti hotelu. Jinou cenovou strategií může použít velký hotel s kapacitou v řádu stovek lůžek a jinou malý rodinný hotel s několika desítkami.

Stěžejní oblastí ovlivňující příjem hotelu je využití kapacity ubytovacího zařízení a jeho maximalizace. Tomu je v hodné přizpůsobit i cenu nabízených služeb. [1]

## **Tvorba cen**

Existuje několik základních strategií tvorby cen. Ziskově orientovaná cenová strategie, prodejně orientovaná cenová strategie a konkurenčně orientovaná cenová strategie, nákladově orientovaná cenová strategie a metoda bodu zvratu.

Ziskově orientovaná cenová strategie je velmi často používaná metoda. Jedním způsobem určení ceny je dosažení požadované návratnosti investic. Tato forma určení ceny je nazývána Huberův vzorec. Výhodou je, že zvažuje náklady, příjmy i zisk a výpočet je poměrně jednoduchý. Nevýhodné je opomenutí cenové elasticity poptávky a faktoru konkurence. Vyžaduje prognózu budoucích nákladů a obsazenosti, což nelze dopředu přesně určit. Dalším způsobem je stanovení ceny na základě maximalizace zisku pomocí poptávkové křivky a nákladové struktury.

Prodejně orientovaná cenová strategie je založena na jasném vymezení trhu a průzkumu konkurence pro konkrétní tržní segment. Tato definice umožní hotelu určit postavení jeho produktu na trhu vzhledem ke konkurenci a v souladu s postavením stanovit ceny. K prodejně orientovaným technikám patří i tzv. prestižní stanovení ceny, kde je předpokladem, že určitým produktů při zvyšující se ceně roste poptávka. Jsou to produkty, které vyjadřují určitou prestiž a společenskou úroveň.

Jednou z často používaných metod konkurenčně orientované strategie je metoda následování tržního vůdce. To znamená, že hotel stanoví ceny mírně pod cenovou hladinou konkurence. Metoda nebere v úvahu kapitálovou strukturu, náklady, ani zisk hotelu.

Nákladově orientovaná cenová strategie se používá zejména při určování cen pokrmů a nápojů. Nejrozšířenější metodou je metoda procentní přírážky.

Metoda bodu zvratu zobrazuje vzájemné vztahy mezi náklady, poptávkou spotřebitele a ziskem. Bod zvratu vyjadřuje stav, kdy se celkové příjmy rovnají celkovým výdajům. [1]

## **Služby**

Úroveň služeb je velmi důležitá pro hotel jako celek, proto by řídící pracovníci měli mít možnost ovlivňovat úroveň poskytovaných služeb. Vysoké kvality lze dosáhnout vhodným výběrem a následným výcvikem vhodného personálu. Při hodnocení kvality služeb je nutné brát v úvahu očekávání několika subjektů.

Zákazník očekává hlavně uspokojení svých potřeb a odpovídající chování personálu hotelu.

Poskytovatel služeb (pracovník) touží po pocitu úspěchu ve své práci, uspokojení ze správně zvolené práce a chce hostům při každodenním kontaktu poskytovat odpovídající služby.

Firma (hotel) má tři požadavky. Všichni hosté musí být spokojeni s úrovní poskytovaných služeb, pracovníci musí být spokojeni z výkonu vlastní práce a kvalita služeb se musí kladně odrazit na zvyšování příjmu společnosti, zvýšení produktivity či udržení konkurenční výhody. [1]

## **Produktivita**

*Existuje v podstatě pět postupů pro zvýšení produktivity.*

- *Snížení úrovně vstupů a zvýšení úrovně výstupu.*
- *Snížení úrovně vstupů při konstantním výstupu.*
- *Postup udržení konstantní úrovně vstupů a zvýšení úrovně výstupu.*
- *Zvýšení úrovně vstupů spolu s relativně vyšším zvýšením výstupu.*
- *Snížení úrovně vstupů spolu s relativně nižším snížením výstupu.*

(Beránek, 2007, s. 26)

V hotelovém průmyslu nelze dostatečně přesně určit vstupy ani výstupy, protože každá služba je ovlivněna zákazníkem a pracovníkem, který službu poskytuje. Dalším problémem je, že vztahy mezi vstupy a výstupy nejsou konstantní a v neposlední řadě ne všechny vstupy a výstupy jsou přesně měřitelné.

Zvýšení produktivity lze dosáhnout několika způsoby, které můžeme rozdělit do tří skupin, tzv. strategií.

Strategie zaměřená na jednotlivce zahrnuje motivaci jednotlivce v podobě příplatků a prémie, individuální cíle a úkoly, programy pro školení zaměstnanců a up-selling na základě znalostí pracovníků.

Strategie zaměřená na pracovní kolektiv obsahuje řádnou organizace práce uvnitř pracovní skupiny, prémiový systém odměňování kolektivu, rozvržení nákladů dle útvarů a podobně.

Strategie zaměřená na firmu jako celek preferuje silnou firemní kulturu, příslib dlouhodobého zaměstnání, veřejné publikování a sdílení úspěchů firmy, odměny formou podílu ze zisku a poradenský a konzultativní manažerský styl. [1]

## **Kvalita**

Kvalita je bezpochyby jedna z nejdůležitějších oblastí hotelového managementu. Při současném trendu orientace na zákazníka tvoří pojem kvality především požadavky hostů. Za účelem poskytování kvalitních služeb je důležité, aby byl hotelový management informován o potřebách a požadavcích hostů, a aby byly tyto prostřednictvím služeb hotelu bezesbytku uspokojovány na nejvyšší možné úrovni.

Základním stupněm v řízení kvality je stanovení úrovně neboli kvalitativního standardu, který bude uspokojovat požadavky cílového zákazníka. Kvalitu služeb ovlivňuje několik různých faktorů:

- spolehlivost – stabilní výkon bez chyb či průtahů,
- citlivost – ochota či úslužnost zaměstnanců při poskytování služeb,
- způsobilost – znalosti a dovednosti personálu,
- přístup – dostupnost a snadnost kontaktu,
- zdvořilost – vlídnost, úcta, takt a respekt personálu,
- kommunikace – informování hostů a naslouchání jejich požadavkům a připomínkám,
- důvěryhodnost – spolehlivost, poctivost, čestnost,
- bezpečnost – ochrana před nebezpečím, rizikem nebo nejistotou,
- kladný vztah – poznání a porozumění potřebám hostů. [1]

## 4 Popis lokality

V kapitole popis lokality si představíme v první řadě region Zlínsko a Luhačovicko, lázeňské město Luhačovice a samotný hotel Augustiniánský dům, jeho historii, současnou podobu, umístění a zajímavosti.

### 4.1 Region Zlínsko a Luhačovicko

Zlínsko a Luhačovicko bývá spojováno zejména se dvěma pojmy, kterými jsou Baťa a lázně. Počátkem 20. století začal Tomáš Baťa budovat své obuvnické impérium, jenž vtisklo podobu Zlínu, Otrokovcům i Napajedlům. V několika letech zde vyrostly samostatné stavby, tovární komplexy i celé čtvrti nabízející ubytování pro dělníky, které jsou dodnes příkladem funkcionalistické architektury. Baťa nechal vybudovat také plavební kanál, který se v posledních letech těší velké oblibě u turistické veřejnosti. Perlou východní části regionu je lázeňské město Luhačovice, které je největšími lázněmi na Moravě. Město láká především nezaměnitelnou architekturou, kulturním a společenským životem na vysoké úrovni v prostředí obklopeném zelení.

Region nabízí však mnohá další zajímavá místa. V blízkosti Zlína leží lázně Kostelec s přilehlým golfovým hřištěm, nedaleká zoo Lešná s pohádkovým zámekem, nádhernými expozicemi a tropickým skleníkem, hrad Malenovice, zřícenina hradu Lukov, románský kostelík v Tečovicích či poutní chrám Štípa. Nezapomeňme zmínit také Vizovice, místní zámek nebo Distillery Land založený firmou Rudolf Jelínek jako ukázka palírenské tradice. [11]



Obr. 4.1 Zlínsko a Luhačovicko

## 4.2 Lázeňské město Luhačovice

Luhačovice jsou lázeňské město ve Zlínském kraji, známé jako největší lázně na Moravě. Uvádí se, že jsou pátými největšími lázněmi České republiky. První historicky doložené zmínky sahají až do 7. století našeho letopočtu. V té době nebyla krajina trvale osídlena, jako pohraniční oblast byla v neustálém boji s nepřátelskými vpády, které znemožňovaly vybudování osady. První písemná zmínka o Luhačovicích je z roku 1412.

První léčivý pramen byl upraven a pojmenován v 18. století n. l., dnes je znám pod jménem Amandka. Kolem roku 1860 byl upraven další již známější pramen Vincentka. Dohromady mají Luhačovice 12 hlavních pramenů (Vincentka, Aloiska, Ottovka, Amandka, Gejzír – pramen dr. Františka Šťastného, Elektra, Janovka, Jubilejní, Antonínka, Ústřední, Čítárna, Sirný pramen). Po rozšíření zpráv o léčivých pramenech se do dnešních lázní začali sjíždět první hosté, chybělo však zcela jakékoliv ubytovací či stravovací zařízení. V roce 1789 dal majitel tehdejšího luhačovického panství postavit první hostinec s několika pokoji pro ubytování hostů. Rozmach lázní podpořily zprávy o úspěšném léčení a lékařské zprávy o léčebných účincích místní vody.

Koncem 18. století stavební ruch kolem pramenů značně zesílil. Byl postaven Zámeček, Vincencův dům, Stolařský dům, Venkovský dům a další s pokoji pro hosty. V roce 1795 byla vystavěna kaplička Svaté Alžběty, na jejíž fasádě byl spodobněn znak hraběcí rodiny Serenyiů, tehdejších majitelů panství. Hlas zvonu na její věžičce oznamoval začátek a konec léčebného dne. Kaple stojí dodnes a je nejstarší stavbou lázeňského středu.

V polovině 19. století měly lázně 10 pojmenovaných domů s 83 pokoji, dvě kuchyňská stavení a dvě náměstí - Hlavní a Josefské. V roce 1895 zaznamenaly lázně do té doby největší počet hostů - až 1700. Právě v tomto roce se však projevil dosud skrytý rozpor. Lázeňští hosté si stěžovali na chátrající vnitřní zařízení lázeňských budov a léčebných prostorů. Dožadovali se většího pohodlí, protože mnohdy chybělo i základní vybavení.

Významným mezníkem byla přeměna lázní na akciovou společnost v roce 1902. Byla vybudována železniční trať, díky které mohli návštěvníci jezdit vlakem přímo z Brna, Prahy a Olomouce. Rada nové akciové společnosti začala dbát na význam pramenů, vybavení lázní a kulturní a společenské vyžití.

Významný podíl na současné podobě Luhačovic má architekt Dušan Jurkovič, který tvořil ve snaze porozumět prostředí, ve kterém žil, rozpoznat a chránit jeho hodnoty a porozumět lidem pro které navrhoval. Dílem tohoto architekta je například Jurkovičův dům (dříve Janův) na Lázeňském náměstí, Chaloupky, Sluneční lázně, Jestřabí a Vodoléčebný ústav.

Pokud hovoříme o Luhačovicích, nesmíme zapomenout na Leoše Janáčka, který v těchto lázních často a rád pobýval, a to právě v Augustiniánském domě, kde také tvořil. Dohromady strávil ve městě 25 pobytů. Je také historicky doloženo, že právě v Luhačovicích rozepsal díla Liška Bystrouška a Glagolská mše. Každoročně je pořádán hudební festival Janáček a Luhačovice.

Největší kulturní akcí, která uvádí novou lázeňskou sezónu, je tzv. Slavnost otevírání pramenů. Vždy v září se koná mezinárodní přehlídka dětských folklórních souborů zemí střední Evropy. Ke zpestření sezóny patří také množství kolonádních koncertů. [7]

#### **Znak města Luhačovice**



*Obr. 4.2 Znak Luhačovic*

Ve stříbrném štítě na zeleném trávníku jabloň s plody v přirozených barvách, provázená vpravo kroidlem, vlevo radlicí, oboje modré. [7]

#### **Prapor města Luhačovice**



*Obr. 4.3 Prapor Luhačovic*

List praporu tvoří tři svislé pruhy, modrý, bílý a modrý, v poměru 1:3:1. Uprostřed bílého pruhu jabloň, vysoká 6/7 šířky listu, z městského znaku. [7]

## 4.3 Hotel Augustiniánský dům \*\*\*\*s



Obr. 4.4 Logo hotelu



Obr. 4.5 Označení \*\*\*\*s

Augustiniánský dům byl založen již v roce 1904 Augustiniánským řádem sídlícím v Brně jako místo pro rekreaci členů řádu a jejich rodin. V současnosti je hotel po důkladné rekonstrukci, za kterou získal několik ocenění, spojením historie a moderního designového hotelu s důrazem na detail a dokonalost provedení, služeb i servisu s jakým jsou poskytovány. V této kapitole se podíváme blíže na historii hotelu, jeho současnou podobu, umístění a zajímavosti.

### 4.3.1 Historie hotelu

Jak jsem již uvedla výše, Augustiniánský dům byl založen v roce 1904 brněnským Augustiniánským řádem na přání opata Františka S. Bařiny. Návrh stavby vypracoval architekt ing. Vladimír Fischer z Brna. Když byl dům postaven, vznikl spor, zda dům patří do Pozlovic či do Luhačovic, neboť byl postaven na rozhraní obou katastrů. Bylo rozhodnuto v r. 1911, že celá část kolem Augustiniánského domu byla přiřčena ke katastru luhačovskému.

Průčelí domu je vyzdobeno obrazem sv. Augustina v biskupském rouchu, s andělem a hošíkem, držícím v ruce lasturu. Motiv je vzat ze známé legendy ze života sv. Augustina, který přemýšlel o tajemství Nejsvětější Trojice a byl poučen od hocha, přelévajícího vodu z moře do důlku, že spíše se dá moře přelít do důlku, než by mohl někdo pochopit tajemství Nejsvětější Trojice.

U domu je rozsáhlá zahrada. Augustiniánský dům byl reprezentačním lázeňským domem, v němž bydlívali též jako lázeňští hosté umělci, literáti, zahraniční hosté, církevní hodnostáři a významné osobnosti veřejného života.



Zřejmě neslavnějším z nich byl hudební skladatel Leoš Janáček, který zde byl ubytován více než 20krát, a napsal zde slavnou Glagolskou mši. [9]



*Obr. 4.6 Dobová fotografie hotelu*

#### **4.3.2 Současná podoba hotelu**

Po odkoupení chátrajícího objektu firmou Tekoo Reality v roce 2006 započala dlouhodobá citlivá rekonstrukce. Snahou bylo obnovit zašlou slávu Augustiniánského domu a proměnit ho v luxusní hotel se vším všudy. Historické kouzlo budovy se podařilo věrně zachovat a to i přes ryze moderní designový interiér s cílem vyhovět i nejnáročnějším požadavkům současné klientely. Po čtyřleté rekonstrukci byl v roce 2010 otevřen hotel Augustiniánský dům s mezinárodní kategorií \*\*\*\*superior, což signalizuje nejen vybavení podle standardů čtyřhvězdičkového hotelu, ale také služby a vybavení na úrovni hotelu pětihvězdičkového. Kapacita hotelu je 53 lůžek většinou ve dvoulůžkových pokojích. Gurmánské zážitky Vám přinese restaurant Symfonie a šéfkuchař Peter Babol. Součástí hotelu je také luxusní wellness centrum s odborně školeným personálem, které je designově unikátním projektem harmonicky zasazeným do historické budovy. Cílem současného managementu je být nejlepší v každém směru jaký si umíte představit. Perfektní propojení služeb, kvalitní gastronomie, špičkové obsluhy, přírody, historie a moderního umění zaručuje nezapomenutelný zážitek. [9]

*„Společným úsilím se podařilo obnovit zapomenutý skvost, který mohou obdivovat všichni návštěvníci Luhačovic. V letech 1922 a 1926 zde Leoš Janáček napsal Lišku Bystroušku, a slavnou Glagolskou mši, díla, která dosud ovlivňují světovou hudební tvorbu. Všechny malby, vitráže, mobiliář jsou původní, což ještě více umocňuje atmosféru tohoto inspirativního místa.“* (Borák, článek Výročí znovutevření Augustiniánského domu, 2012),



*Obr. 4.7 Současná podoba hotelu*

### **4.3.3 Umístění hotelu**

Augustiniánský dům je umístěn v Luhačovicích, v části zvané Pražská čtvrť, konkrétně v ulici A. Václavíka, č. p. 241. Hotel je dostatečně vzdálen od centrálního ruchu města, z jedné strany obklopen nádhernou přírodou, z druhé strany klidnou lázeňskou ulicí. Na hlavní kolonádu a Lázeňské náměstí se přesto dostanete za pouhých 5 minut chůze. [9]



*Obr. 4.8 Hotelová zahrada*

#### **4.3.4 Zajímavosti Augustiniánského domu**

Zajímavým objektem na hotelovém pozemku je Kaple svatého Tomáše, který je patronem proti bolestem zad a je také přímluvcem za šťastná manželství. Kapli zdobí nádherné vitráže a malby a je vysvěcena, můžou se zde tedy provádět církevní svatební obřady. Původním záměrem bylo vystavit kapli v jednom z vyšších pater domu, řád nakonec rozhodl postavit kapli odděleně, aby byla přístupna veřejnosti.

Další zajímavostí je nadace Augustian foundation, jejímž cílem je podpora a rozvoj české operní a duchovní hudby a duchovních hodnot, zejména pak odkazu a díla hudebního skladatele Leoše Janáčka nejen v ČR, ale i v zahraničí. Dále je snahou také podpora mladých studentů vážné hudby.

Zajímavá je také historie spojená s Leošem Janáčkem, který strávil v hotelu třináct dvoutýdenních ozdravných pobytů, v Luhačovicích čerpal inspiraci a dokonce zde napsal několik svých děl, například Lišku Bystroušku, Glagolskou mši a další. Augustiniáni totiž poskytli Janáčkově hudební vzdělání, což bylo jistě jedním z důvodů jeho náklonnosti k řádu. [9]





*Obr. 4.9 Pocta Leoši Janáčkov*

#### **4.3.5 Restaurant Symfonie**

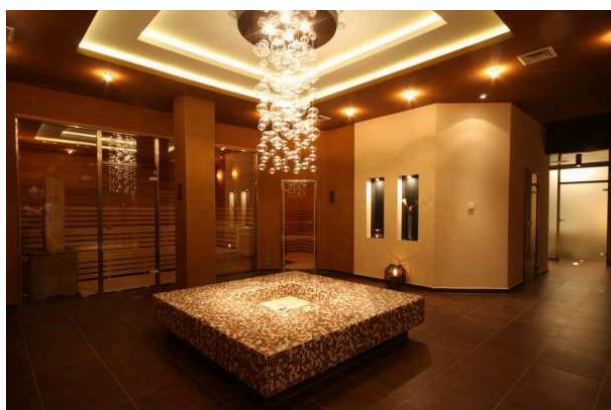
Hotelový restaurant Symfonie a jeho šéfkuchař, Pavel Babol, nabízí speciality české i mezinárodní kuchyně. Dále nabízí také speciální nabídky jako je kulinářský kalendář pro labužníky, tématické gala obědy, nedělní brunch, piknikový koš a další akce. [9]



*Obr. 4.10 Restaurant Symfonie*

### 4.3.6 Wellness centrum

K historické části hotelu Augustiniánský dům \*\*\*\*s je připojeno moderní wellness centrum zbudované v jedinečném moderním designu v příjemných relaxačních barvách. Centrum je přístupné jak hotelovým hostům, tak běžné veřejnosti a to denně. Mezi vybavení patří bazén, whirlpool, finská sauna, bylinková sauna, solná parní lázeň, mentolová parní lázeň, ochlazovací bazének, vyhřívané odpočinkové lavice, masážní sprchy, meditační a relaxační místnost a fontána. Je zde široká nabídka wellness balíčků, relaxačních procedur, masáží, zábalů a kosmetických ošetření. [9]

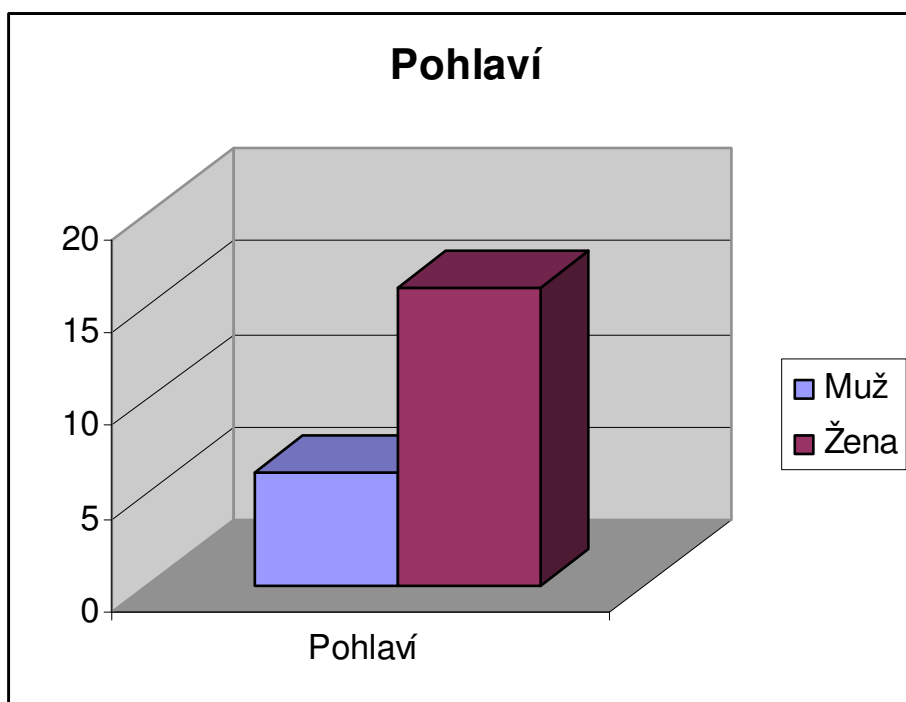


## 5 Výsledky výzkumu

### 5.1 Dotazníkové šetření

Na základě vyplněných dotazníků jsem vytvořila grafy zobrazující výsledky šetření mezi personálem hotelu. Z celkového počtu 30 stálých zaměstnanců se mi podařilo získat názory 22 z nich. Dotazník vyplňovali pouze zaměstnanci na nižších pozicích. Dotazník je sestaven převážně z uzavřených otázek, pouze ve dvou případech je doplněn i otázkami otevřenými. Vzhled dotazníku je k vidění v příloze číslo 1, Dotazník. V následujících kapitolách se tedy podíváme na jednotlivé otázky a odpovědi na ně.

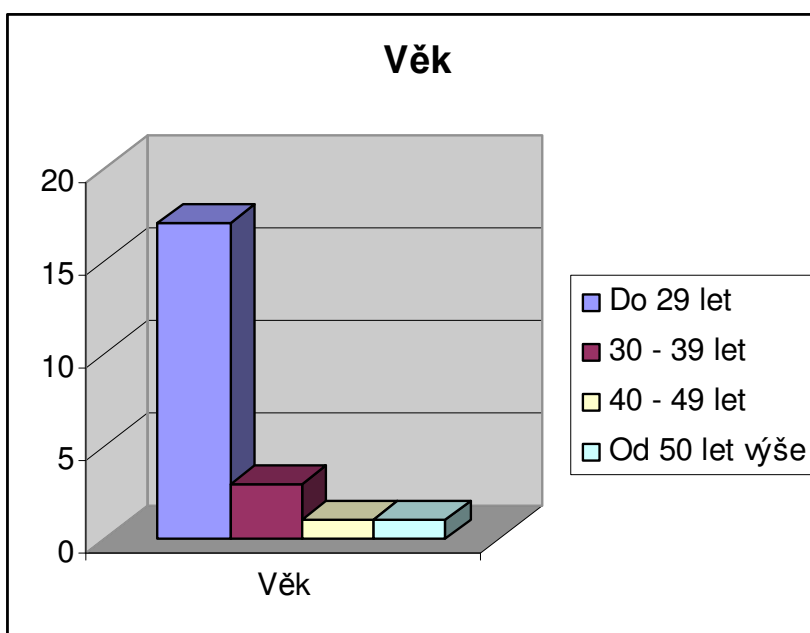
#### 5.1.1 Pohlaví pracovníků



Graf 5.1 Pohlaví

Z grafu znázorňujícího poměr pohlaví zastoupených mezi pracovníky jasně vyplývá, že převažují ženy nad muži, v kombinaci s druhou otázkou je jasné že ženy zastávají převážně pozice recepčních, pokojských, wellness terapeutek a částečně servírek. Převaha ženského pohlaví nad mužským je logická z hlediska obvyklé obsazenosti pracovních míst. Například na pozici pokojských se muži v zásadě nehlásí, na recepci obvykle také převažuje ženské pohlaví. Naopak ve vedení společnosti najdeme převážně mužské zastoupení.

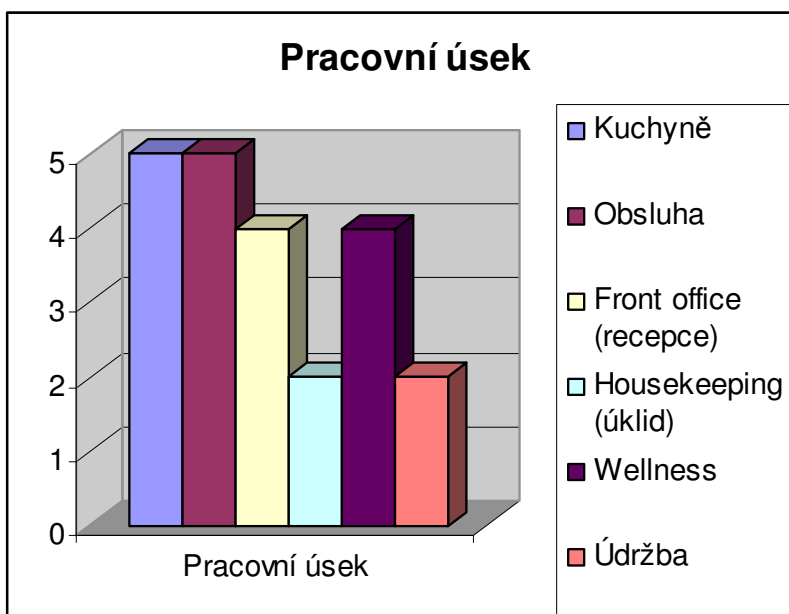
### 5.1.2 Věk pracovníků



Graf 5.2 Věk

Graf znázorňuje věkové rozdělení pracovníků. Z grafu je patrné, že v hotelu pracují převážně mladí lidé do třiceti let věku, starší pracovníky můžeme nalézt převážně v úseku housekeepingu (úklid hotelu) a v kuchyni. Mladší lidé pak pracují na pozicích které vyžadují přímý kontakt s klientem, jazykovou vybavenost a další požadavky, jenž splňují převážně lidé této věkové kategorie.

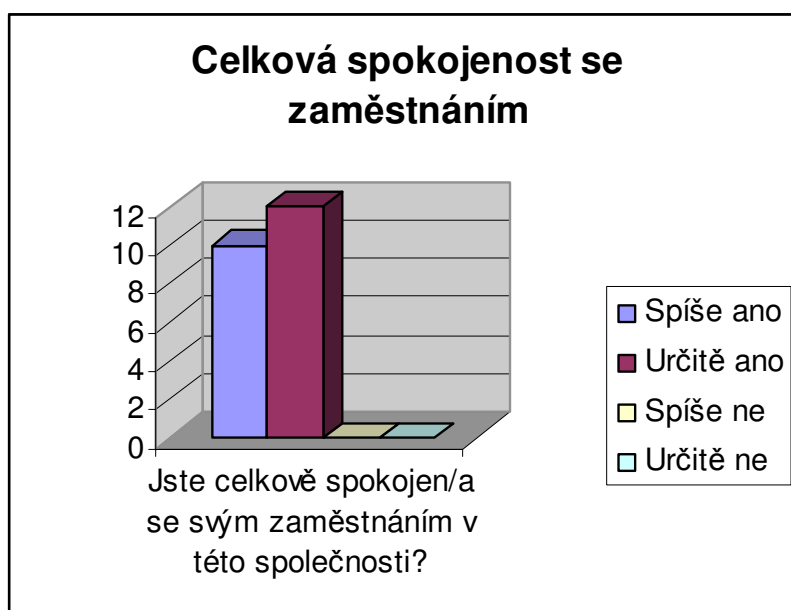
### 5.1.3 Pracovní úsek



Graf 5.3 Pracovní úsek

Výše ilustrovaný graf znázorňuje rozdělení pracovníků dle pracovních pozic. Nejnáročnější pozice na lidské zdroje je provoz kuchyně a obsluha stravovacího úseku hotelu. Tito pracovníci zajišťují chod restaurace Symfonie s kapacitou 53 míst a také hotelový lobby bar a salonek. V náročnosti těsně následuje hotelová recepce, zde je vysoký počet zaměstnanců dán 24 hodinovým provozem, a wellness zařízení. Nejméně náročný je pak úsek údržby a úklidu hotelu, pouze dva zaměstnanci na každém úseku.

#### 5.1.4 Celková spokojenost se zaměstnáním

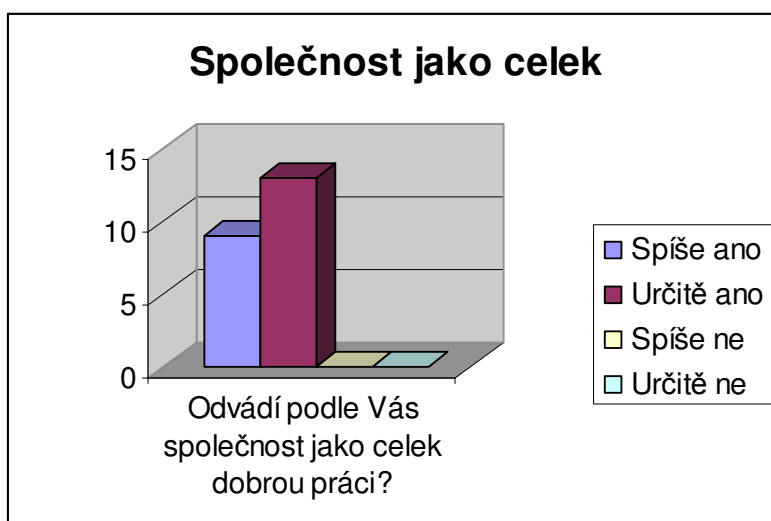


Graf 5.4 Celková spokojenost se zaměstnáním

V grafu je znázorněna celková spokojenost se zaměstnáním. Z výsledku je jasné, že pracovníci jsou v hotelu převážně spokojeni. Deset z nich uvádí, že spíše ano, dvanáct pak uvedlo určitě ano. Toto zjištění poukazuje na kvalitní management společnosti obzvláště v řízení HR (human resources), neboli lidských zdrojů. Spokojený zaměstnanec je velký přínos každé společnosti, práci odvádí s chutí a efektivnost takto odváděné práce je vysoká.



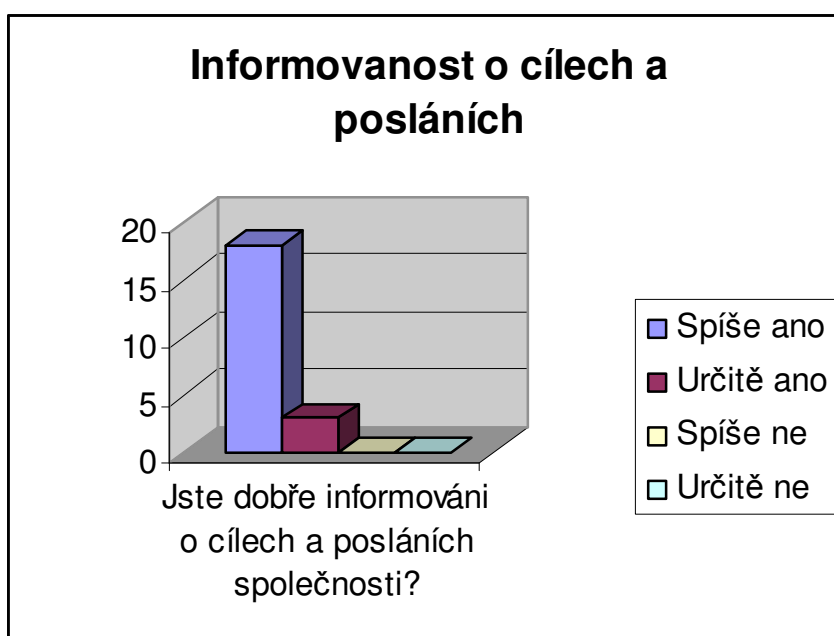
### 5.1.5 Společnost jako celek



Graf 5.5 Společnost jako celek

Tento graf zkoumá odpovědi na otázku, zda společnost jako celek odvádí dobrou práci. Všichni pracovníci se na tuto otázku vyjádřili kladně, devět si myslí, že spíše ano a třináct odpovědělo určitě ano. To je opět ukázkou jednoty managementu s běžnými pracovníky a celkového souladu.

### 5.1.6 Informovanost o cílech a posláních

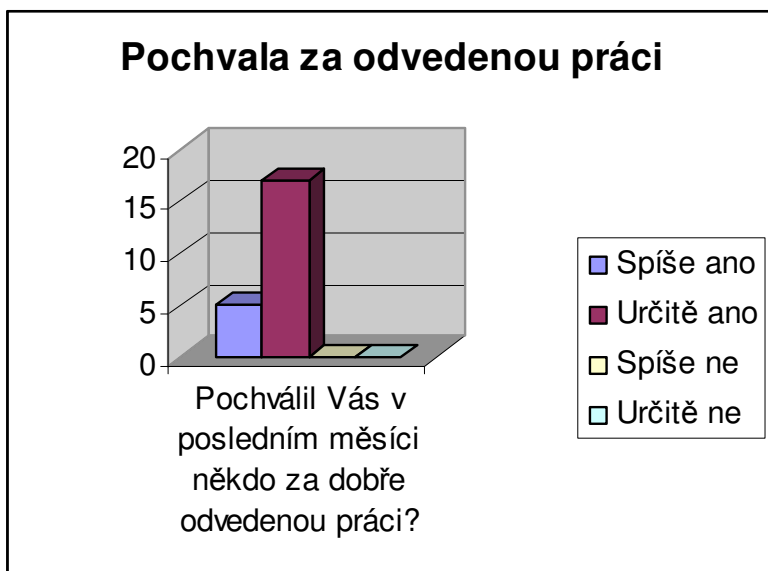


Graf 5.6 Informovanost o cílech a posláních

Graf zobrazuje informovanost zaměstnanců o cílech a posláních společnosti, neboli o průzračnosti směřování managementu. Všichni zaměstnanci odpověděli kladně, celých osmnáct se vyjádřilo spíše ano a tři odpověděli určitě ano. Tato

otázka dává nahlédnout do kvality týmu a vztahu vedení s pracovníky. Z výsledku vyplývá, že vedení a běžní pracovníci jsou úzce spojeni a celý kolektiv pracuje společně k daným cílům.

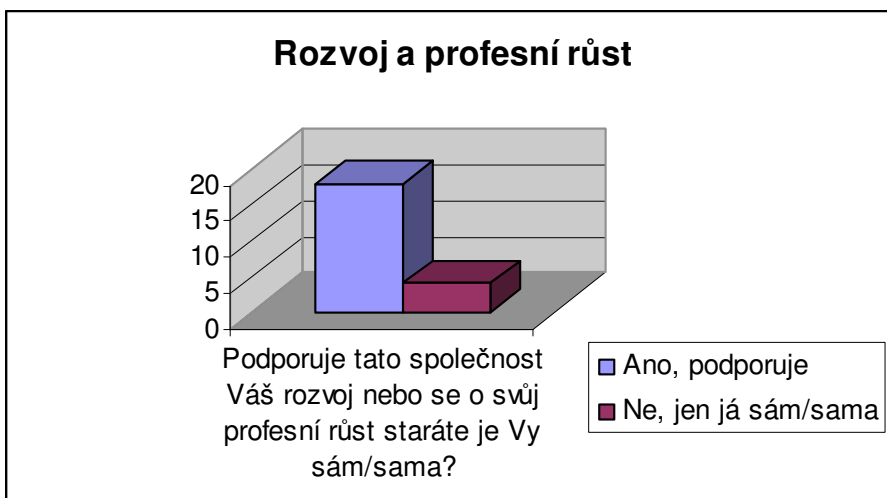
### 5.1.7 Pochvala za odvedenou práci



*Graf 5.7 Pochvala za odvedenou práci*

Tato otázka se zaměřuje na psychologickou motivaci pracovníků. Z výsledků je patrné, že management hotelu rozhodně uplatňuje psychologickou motivaci ve formě pochval, která je jedním z důležitých způsobů motivace pracovníků a zvyšuje jejich výkonnost. Pět dotazovaných odpovědělo spíše ano a celých sedmnáct určitě ano.

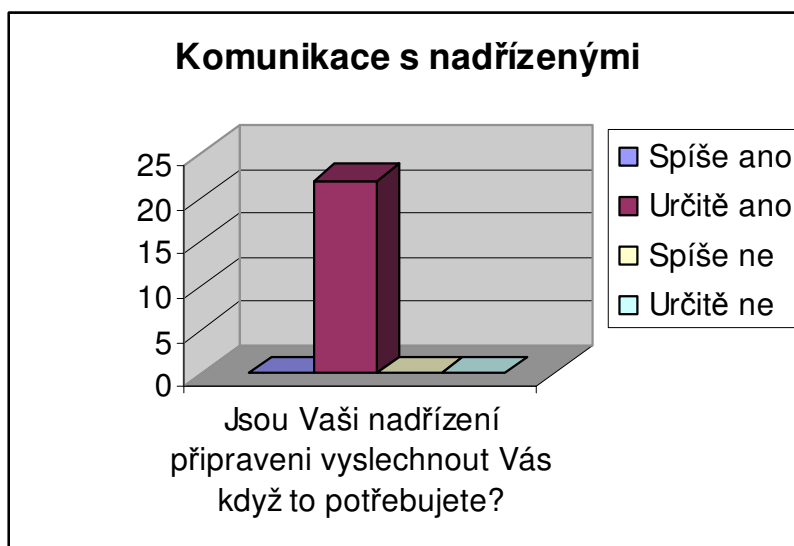
### 5.1.8 Rozvoj a profesní růst



*Graf 5.8 Rozvoj a profesní růst*

Graf se zaměřuje na otázku rozvoje znalostí a dovedností pracovníků a podpory jejich pracovního růstu. Většina se vyjádřila, že management podporuje jejich vzdělávání a dovednosti pouze čtyři osoby se vyjádřili záporně, a to pokojské a pracovníci údržby. V těchto úsecích však nejsou příliš vysoké nároky na proškolení a prohlubování znalostí a dovedností lidských zdrojů.

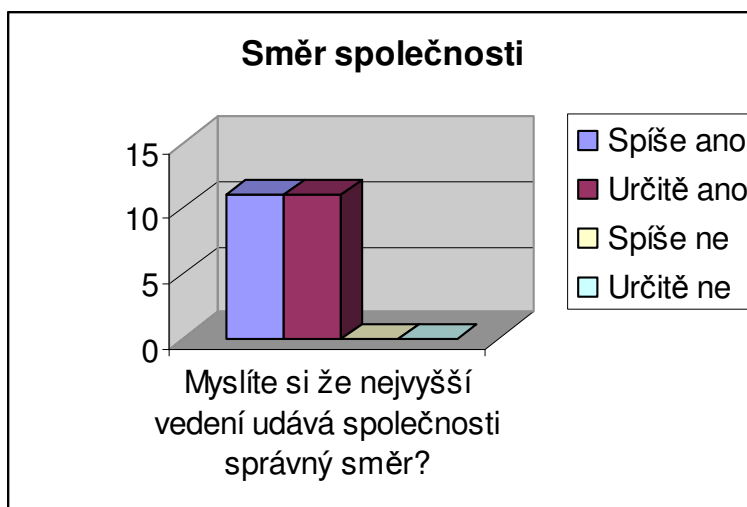
### 5.1.9 Komunikace s nadřízenými



*Graf 5.9 Komunikace s nadřízenými*

Jednoznačný graf ukazuje, že komunikace s nadřízenými probíhá v tomto ubytovacím zařízení naprosto bez problémů. 100% dotazovaných zakřížkovalo možnost určitě ano, to ukazuje na velmi dobrou komunikaci na všech úsecích.

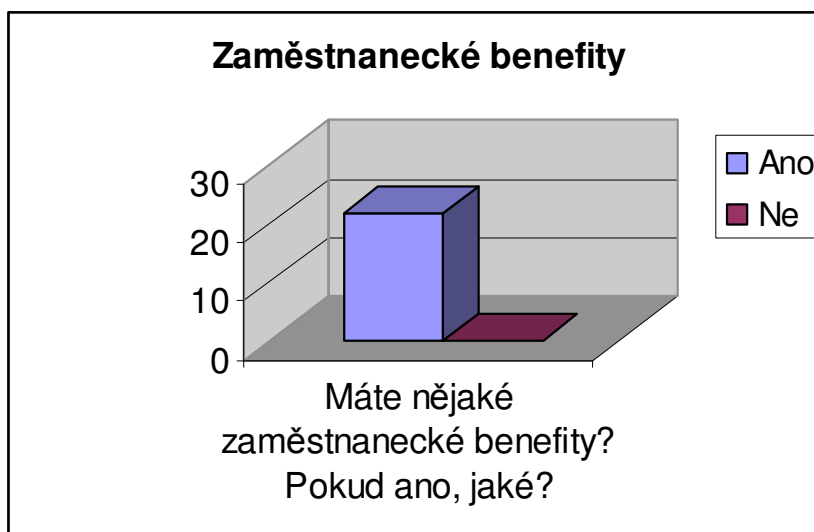
### 5.1.10 Směr společnosti



*Graf 5.10 Směr společnosti*

Tento graf zkoumá názor na práci vedení společnosti, konkrétně zda vedení udává společnosti správný směr. Soulad názoru pracovníků se směřováním společnosti managementem je důležitý jednak pro motivaci, chuť a ochotu podávat maximální výkony, dále také usnadňuje vedení takto názorově sjednocených pracovníků.

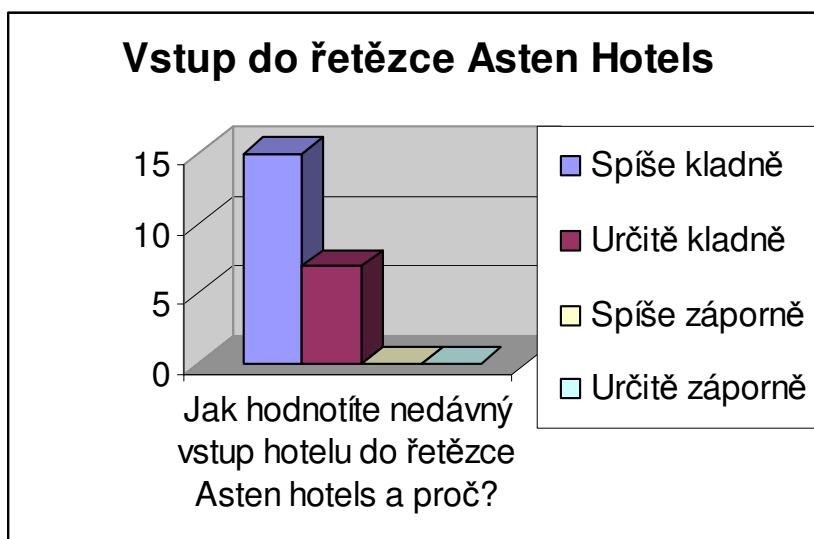
### 5.1.11 Zaměstnanecké benefity



Graf 5.11 Zaměstnanecké benefity

Otázka benefitů je důležitý motivační nástroj managementu každého podniku. Zde se pracovníci vyjádřili kladně, tedy že zaměstnanecké benefity požívají. Jako příklad benefitů uváděli zaměstnaneckou ubytovnu, slevy na stravování a další.

### 5.1.12 Vstup do řetězce Asten Hotels



Graf 5.12 Vstup do řetězce Asten Hotels

Otázka se týká nedávného vstupu do českého řetězce Asten Hotels, který sdružuje privátně vlastněné hotely, architektonicky unikátní v lokalitě s vysokou kvalitou veškerých poskytovaných služeb. Všichni pracovníci hodnotili vstup do řetězce kladně, určitě kladně se vyslovili především pracovníci wellness a částečně restaurantu (dohromady sedm osob), ostatní označili možnost spíše kladně (dohromady patnáct osob).

### **5.1.13 Závěr z dotazníkového šetření**

Z výše uvedených otázek upravených do grafů vyplývá, že v hotelu pracují převážně mladí perspektivní pracovníci, a to především ženy, to však není záměrem společnosti. Zaměstnanci uvádí ve všech otázkách spokojenost a soulad jak s prací samotnou, tak s prací managementu, cíli a posláním společnosti i se směrem, jaký vedení společnosti udává. Zaměstnanci jsou motivováni verbálními pochvalami a pravidelně školení a rozvíjení, což management spatřuje jako zásadní pro jejich spokojenost a maximální výkonnost. Dále jsou motivováni také zaměstnaneckými benefity, a to všichni bez výjimky. Vstup do nového řetězce Asten hotels je také obecně chápán jako kladný.

Tyto závěry ukazují, že management společnosti odvádí dobrou práci, je pro pracovníky dostatečně průhledný, motivující a názor pracovníků má svou roli v rozhodování. Komunikace na všech úrovních je také velice dobrá, což vede k dobré informovanosti a jakési sounáležitosti běžných pracovníků s vedením.

## **5.2 Analýza SWOT**

Následující analýza popíše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hotelu Augustiniánský dům.

### **5.2.1 Silné stránky (strenghts)**

Augustiniánský dům je jediný boutique hotel v Luhačovicích, nabízí 5 kategorií pokojů i pro tu nejnáročnější klientelu.

Dle slov zástupce ředitele Matúše Príkazského má nejlepší tým se zaměřením na detail.

Je součástí českého řetězce luxusních hotelů Asten Hotels.

Jednoznačně vynikající lokalita (blízko do centra, ale obklopen přírodou).

USP (unique selling points): Kaplička svatého Tomáše, která je vysvěcená k církevním obřadům, Leoš Janáček a historie s ním spojená.

Více než stoletá tradice objektu.

Wellness centrum pro hosty i veřejnost.

Ocenění Best of realty – nejlepší z realit 2010, ocenění Stavba roku Zlínského kraje 2010.



*Obr. 5.1 Best of realty*

### **5.2.2 Slabé stránky (weaknesses)**

Překombinované webové stránky.

Není možnost on-line rezervace na hotelových stránkách.

Check-out v 10.00 hodin.

Chybějící značení polohy hotelu, absence jakýchkoliv billboardů.

Cenová nedostupnost pro průměrného občana s nižším příjmem.

### **5.2.3 Příležitosti (opportunities)**

Repricing (úprava cenové hladiny) a zavedení nových balíčků, čímž se hotel otevře nižší střední třídě.

Korporátní klientela.

Svatby, oslavy a další happeningy.

Zavedení směrových značení.

Prodej vlastní kosmetické řady.

### **5.2.4 Hrozby (threats)**

Vysoká konkurence – velký počet čtyřhvězdičkových zařízení s obdobnou nabídkou služeb.

Cenová válka s těmito hotely.

Poškození image luxusní značky.

Kopírování designu a nabídky služeb konkurencí.

### 5.2.5 Stručný přehled analýzy

<b>Silné stránky</b> Jediný boutique hotel. Kvalitní tým. USP: Kaplička sv. Tomáše, Leoš Janáček.	<b>Slabé stránky</b> Nemožnost on-line rezervace. Check-out v 10.00 hodin. Vysoké ceny.
<b>Příležitosti</b> Repricing. Korporátní klientela. Svatby, oslavy a happeningy.	<b>Hrozby</b> Vysoká konkurence. Cenová válka. Kopírování designu a služeb.

### 5.2.6 Závěr z analýzy SWOT

Na základě provedené analýzy SWOT jsem zjistila, že hotel má poměrně velké množství silných stránek, naopak slabé stránky se hledaly velice obtížně. Příležitosti v podobě úpravy cen a zavedení nových pobytových balíčků jistě oživí návštěvnost, která je slabší zejména ve všedních dnech. Svatby a různé další happeningy pro změnu vytíží hotelovou restauraci. Vlastní kosmetická řada má vztah k wellness centru. Hrozba v podobě konkurence existuje u každého hotelu, Augustiniánskému domu hrozí navíc ztráta image luxusní značky a kopírování tzv. know-how, které je cenným kapitálem.

## 5.3 Organizační struktura hotelu

Organizační struktura je jednoduchá, odpovídající počtu zaměstnanců a velikosti hotelu. V čele stojí samozřejmě generální ředitel, který je přímo nadřízen PR a sales managerovi, zástupci ředitele a obchodní asistentce. Na další úrovni liniové struktury jsou manager restaurace, šéfkuchař (F&B manager), vedoucí recepce, wellness manager, správce majetku a hlavní účetní, tzv. střední

management, kteří mají pod sebou další zaměstnance. Viz příloha číslo 2, Organizační struktura.

## 5.4 Cenotvorba

Zajímavým managerským rozhodnutím je také tvorba ceny. Zeptala jsem se proto PR a sales manažera Romana Taťáka, jakým způsobem tvořili ceny pro Augustiniánský dům. Dozvěděla jsem se, že v rámci budování image luxusní značky se vedení rozhodlo stanovit ceny o 15% výše než okolní konkurenční hotely na obdobné úrovni a s obdobnou nabídkou služeb. Cenu tedy vytvořili odhadem cen obdobných produktů s navýšením o jedinečnost prostředí a maximální kvalitu služeb. Důležitá je také nabídka balíčků „Exklusive“ – vysoká kvalita služeb, tomu úměrná také vysoká cena. Vedení hotelu je zásadně proti politice slevových portálů, dle slov manažera Taťáka tyto portály pohřbívají kvalitní služby.

V současné době je hotel před úpravou cen tak, aby se přiblížil nižší střední vrstvě, pro kterou je doposud bohužel cenově nedosažitelný. Vedení plánuje uvést nové balíčky na pobyty převážně ve všední dny, kdy hotel nedosahuje obsazenosti v takové výši, jak by si vrcholový management přál.

## 5.5 Profil cílového zákazníka

### 5.5.1 Čeští turisté - vyšší střední třída

Prioritní cílová skupina. Jedná se především o klienty ze středních Čech, Prahy, Brna, méně pak Ostravy a okolních regionů uvedených lokalit. Páry, věk 25 – 65 let, ženy (samostatně), 25 – 55 let.

#### **Charakteristika:**

Pro klienta není nejdůležitější nejnižší cena, ale hodnota služby, výjimečnost hotelu a služeb, zážitek. Pocit, že za své peníze získá maximální služby zaručující očekávanou úroveň. Nemá rád kompromisy, vyžaduje perfektní servis ve všech složkách hotelu (pokoje, restaurace, wellness centrum). Láká ho historie a architektura objektu, původní kaple, bezkonkurenční poloha hotelu, výhoda bezplatného parkování, kvalitní regionální a mezinárodní gastronomie.



Slyší na nabídku tzv. zážitkové restaurace (menu pro labužníky a požitkáře). Chce využít intimní prostředí hotelu - vychutnávat si klid, který prostorná zahrada nabízí. Lokalita Pražská čtvrť je prestižní adresa.

Délka pobytu: Průměrná délka 3,1 dne. Pokud je klient spokojen, přijíždí opakovaně 2x ročně nebo častěji. Hlavním cílem návštěvy hotelu je relaxace, zajímavá nabídka masáží, peelingů, wellness centrum, kvalitní gastronomie. Dále pak aktivní odpočinek, který nabízí tenisové kurty, minigolf a další.

### **5.5.2 Prosperující společnosti v rámci celé ČR**

Těmto společnostem nabízí hotel rekreační pobytové šeky (dárkové poukazy) pro své zaměstnance, především top management, dále možnost teambuildingů, incentivní cestovní ruch.

### **5.5.3 Zahraniční turisté**

Podle průzkumů návštěvnosti Luhačovic to jsou především:

1. Rakušané 60-70% ze všech zahraničních návštěvníků,
2. Němci 15 %,
3. Slováci 10%,
4. Rusové 3%,
5. Izraelci 1%,
6. Poláci 1 %.

Všeobecně platí, že zahraniční turisté více než krátkodobé pobyty vyhledávají lázeňskou péči – dlouhodobé pobyty (minimálně 10-14 dnů).

Možností jak oslovit zahraniční klientelu je poznávací turistika. Velký zájem je například o prohlídku malých pivovarů, vinných sklípků, pálenic, skláren, míst, kde se vyrábí typicky české, moravské produkty, které se ve světě proslavily. Tuto nabídku může hotel doplnit wellness službami, kvalitní nabídku masáží, beauty servisu, tradiční českou a-moravskou kuchyní, kvalitním vínem a pivem.

### **5.5.4 Účastníci kongresů a regionální trh Zlínského kraje**

#### **Střední a velké společnosti**

Firemní a incentivní turistika. Příležitost pro vánoční akce, speciální nabídka teambuildingů, školení, semináře, ubytování v rámci kongresů.

## **Svatby, oslavy, garden party**

Velký potenciál v prostorách zahrady - stany, svatby pod širým nebem, možnosti využití kaple.

## **Passanti (jednorázoví návštěvníci restaurace a wellness centra kteří nejsou ubytováni v hotelu)**

Okruh těchto návštěvníků bude tvořen převážně z obyvatel Zlínského kraje, dále pak z turistů, kteří jsou v Luhačovicích ubytováni a chtějí využít prestižní restaurace, lobby baru, terasy a wellness centra.

## **5.6 Personalistika**

### **5.6.1 Výběr personálu**

Nábor personálu probíhá z 99% bez využití personálních agentur. Pro klíčové pozice jako je šéfkuchař či šéf restaurantu si hotel najímá tzv. headhunters, lovce hlav, volně přeloženo lovce talentů. Tito klíčoví zaměstnanci totiž zásadně ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb, vedou své podřízené k vyšším výkonům a kvalitě.

Díky image luxusního hotelu není o nabídky pracovní síly nouze, hotel si tedy může vybírat ty nejkvalifikovanější pracovníky. V případě nedostatku nabídek pro běžné pozice zadává vedení nabídky na internetové servery jako je jobs.cz, prace.cz a podobně, základní počítačová gramotnost je zde základním předpokladem. Většina těchto zaměstnanců je mladších. Není to záměr, vychází to z potřeby každodenního kontaktu s hostem a s tím související nutností ovládat několik světových jazyků.

Pro méně kvalifikované pozice jako je pokojská či pomocná síla v kuchyni jsou voleny inzeráty v místních kanálech, regionálním tisku a podobně.

### **5.6.2 Školení personálu**

Kromě běžných školení BOZP podstupují pracovníci skupinové tréninky u speciálních školících agentur a také společné tréninky pro všechny zaměstnance. Na úrovni úseků si své podřízené průběžně proškolují a rozvíjí příslušní vedoucí úseku. Hotel dbá na to, aby zaměstnanci byli naprosto profesionální, měli dostatek informací a mohli provozovat tzv. up-selling, což je zvyšování prodeje na základě osobní hodnoty a znalostí zaměstnance.

## 5.7 Řetězec Asten Hotels

Hotel Augustiniánský dům nedávno vstoupil do nového českého řetězce Asten Hotels, který sdružuje malé množství privátně vlastněných hotelů. Každý hotel je v dané lokalitě jedinečný z architektonického hlediska a nabízí také jedinečné služby, ubytování a gastronomii. Malé množství vybraných hotelů umožňuje pravidelný dohled nad zachováváním vysoce stanovených standardů a jejich další rozvoj. [6]

„Personál Asten Hotels prochází pravidelným školením tak, aby byl vždy zachován základní pilíř naší filozofie – dát našim hostům největší možný zážitek během jejich pobytu v našich hotelích tak, aby se tito stali našimi stálými hosty, společnými ambasadory a přáteli.“ (management Asten Hotels, astenhoteles.com)

## 5.8 Místní konkurence

V Luhačovicích působí řada privátních hotelů, penzionů a ubytovacích zařízení různé úrovně. Ve své práci jsem vybrala největší a nejvýznamnější subjekty podnikající v oblasti lázeňství a jsou spojené s nabídkou wellness a relaxačních pobytů.

Největší konkurencí v lázních Luhačovice jsou dvě společnosti, a to Lázně Luhačovice, a.s. a Royal spa, a.s. Tyto společnosti disponují největší nabídkou ubytovacích kapacit. Ve svém portfoliu nabízí jak klasickou lázeňskou zdravotní péči, tak relaxační programy, které poskytují jejich wellness hotely.

### 5.8.1 Společnost Lázně Luhačovice, a.s.

Lázně Luhačovice, a.s. je největší společnost v Luhačovicích, která je vlastníkem mnoha hotelů, penzionů a lázeňských zařízení. Velkou výhodou společnosti je velký rozsah úrovně ubytovacích kapacit a široká škála jak léčebných tak relaxačních procedur.

V Luhačovicích provozuje společnost tyto hotely:

#### **WELLNESS HOTEL ALEXANDRIA \*\*\*\***

Největší konkurence v rámci Luhačovic. Alexandria je nový luxusní wellness hotel, který leží v centru města Luhačovice. Hotel je tvořen dvěma vzájemně propojenými objekty. Dvě části, dva světy. Hlavní budova hotelu nezapírá svůj zrod za první republiky a hrdě se k ní hlásí. Hosté v ní najdou jak původní oblíbenou Francouzskou restauraci, tak noční klub, které neodmyslitelně patří k historii tohoto

proslulého hotelu. Nevýhodou je, že nemá vlastní parkoviště a vzhledem k zaměření hotelu i nepříliš výhodnou polohu.

#### **WELLNESS HOTEL JURKOVIČŮV DŮM \*\*\*\***

Hotel s nejlepším umístěním v Luhačovicích se nachází v centru lázní u lázeňské kolonády, v parku s léčivými prameny a fontánami. Rozsáhlá rekonstrukce dodržela ráz lidové secese architekta D. Jurkoviče i jeho původní krásu.

#### **VILA ALPSKÁ RŮŽE \*\*\*\***

Vila Alpská růže s krásným výhledem do parku se nachází přímo v klidném centru lázní, nedaleko kolonády a minerálních pramenů. Tento kulturní objekt je ukázkou architektury tzv. alpského stylu, který převládal v luhačovických lázních ve druhé polovině 19. století.

#### **PALACE \*\*\*\***

Luxusní lázeňský hotel Palace\*\*\*\* je hlavní dominantou Luhačovic. Ideální poloha, vysoká úroveň a rozsah poskytovaných hotelových i léčebných služeb umožňují hostům strávit příjemný lázeňský pobyt.

#### **DŮM BEDŘICHA SMETANY \*\*\*\***

Krásný hotel v secesním slohu je situován v parčíku uprostřed Luhačovic. Hotel nabízí komfortní ubytování ve stylových pokojích, je bezbariérově upraven, stravování je zajištěno v hotelové restauraci a nabízí také léčebné procedury.

Z dalších hotelů:

#### **VILA CHALOUPKA\*\*\***

#### **MORAVA \*\*\***

#### **JESTŘABÍ \*\*\***

#### **SPOLEČENSKÝ DŮM**

[10]

### **5.8.2 Royal spa, a.s.**

Royal spa, a.s. je privátní řetězec lázeňských a wellness hotelů na území České republiky s více než 10-ti letou tradicí v oboru. V současnosti ho tvoří již 5 lázeňských komplexů a 1 wellness hotel ve čtyřech významných lázeňských městech České republiky. Většina hotelů má čtyřhvězdičkový standard a nabízí hostům komplexní služby pod jednou střechou - komfortní a příjemné ubytování, výbornou kuchyni, prvotřídní lázeňskou péči s vysoce kvalifikovanými zdravotnickými odborníky a celou škálu léčebných procedur především na bázi přírodních léčivých

pramenů. Hotely Royal spa zajišťují jak klasickou lázeňskou léčbu, tak i různé druhy relaxačních a wellness pobytů.

V Luhačovicích provozuje společnost tyto hotely:

### **LÁZEŇSKÝ HOTEL MIRAMARE I a LÁZEŇSKÝ HOTEL MIRAMARE II**

Lázeňské hotely MIRAMARE Luhačovice nabízejí komplexní služby pod jednou střechou. Byly vyhlášeny lázeňskou společností roku 2007 a jejich kvalita byla certifikována také Evropským svazem lázní - certifikát EUROSPAMED.

### **VILA ANTOANETA**

Lázeňský hotel VILA ANTOANETA nabízí komplexní služby a úžasné vodní relaxační centrum. Moderní lázeňský hotel VILA ANTOANETA se zaměřuje na relaxační pobyty, wellness pobyty a rodinnou dovolenou. V hotelu VILA ANOANETA panuje příjemná rodinná atmosféra.

### **VILA VALAŠKA**

Lázeňský hotel VILA VALAŠKA je určena těm, kteří hledají v Luhačovicích to nejlepší ubytování s individuálním přístupem a nadstandardními službami. Vila Valaška je historicky vzácná budova od architekta Dušana Jurkoviče z roku 1907. [8]

## **5.9 Vize společnosti**

*„Cílem společnosti není pouze zvýšit kvalitu ubytování a gastronomie, ale zvýšit povědomí o hoteliérské profesi a také o Luhačovicích jako turistické destinaci. Chceme znovu vybudovat image Luhačovic jako prestižního lázeňského města.“*

Roman Taťák, 10. 3. 2012, Luhačovice

## 6 Doporučení

Z výše uvedeného výzkumu je možné učinit několik specifických závěrů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že management hotelu odvádí dobrou práci a zaměstnanci jsou spokojeni, dostatečně motivováni a svou práci vykonávají efektivně. Zároveň i cíle a směr společnosti jsou jim více než jasné, ztotožňují se s nimi a společně pracují k dosažení těchto cílů. Také komunikace s vedením, a to jak se středním tak vrcholovým managementem je na dobré úrovni což spokojenost a efektivitu práce jediné podporuje. V takovém případě je velmi obtížné odhalit nedostatky a doporučit zlepšení. Několik nedostatků odhalila analýza SWOT. Jako hlavní nedostatek hotelového managementu tedy uvádím absolutní cenovou nedostupnost pro nižší střední třídu neboli občany s průměrným příjmem. Dále je to také nedostatečná reklama podél místních komunikací a naprostá absence jakéhokoliv značení polohy hotelu.

Jako návrh na zlepšení celkové situace bych doporučila zpracovat cenově dostupné nabídky a balíčky pro méně movité hosty, kterými by bylo možné vyplnit termíny s nižší obsazeností hotelu ve všední dny. Dále bych rozhodně doporučila zavést značení podél komunikací. Chápu, že filozofie hotelu nesměřuje přímo k lákání zákazníka z ulice na pouliční reklamu, ovšem i hosté s rezervací jedoucí na rekreaci do hotelu Augustiniánský dům \*\*\*\*s jistě ocení přehledné označení příjezdové cesty.

Ve vrcholovém managementu hotelu panuje jasná vize a cíl, jediné co bych vytkla je mírný nesoulad hlavních managerů v pohledu na přístupy k dosažení cílů. Zde doporučuji zlepšení komunikace této úrovně vedení, společnost bude působit jednotněji a důvěryhodněji.

## 7 Závěr

Závěr bakalářské práce je prostorem pro shrnutí výsledků celé práce a dosažených cílů. V mé bakalářské práci jsem zkoumala téma Management provozu ubytovacího zařízení v cestovním ruchu. Zadané téma, jeho náplň a cíle, jež jsou rozepsány v úvodních kapitolách práce, jsem splnila. Teoreticky jsem popsala danou problematiku a veškeré její aspekty za použití literárních zdrojů, a v praktické části jsem se věnovala hlubšímu zkoumání konkrétního ubytovacího zařízení v podobě dotazníkového šetření, analýzy SWOT a popisem konkrétních oblastí managementu provozu.

Hotel Augustiniánský dům \*\*\*\*s vyšel z celého průzkumu velmi pozitivně, management tohoto hotelu funguje na velmi dobré úrovni, vedení je jasné a srozumitelné, zaměstnanci jsou spokojeni a pracují efektivně. Hotel se jeví jako ráj turistů vyšší střední třídy.

V kapitole Doporučení jsem sumarizovala výsledky provedeného výzkumu, označila nedostatky a navrhla možné změny k lepšímu, jakkoliv to bylo v případě tohoto vzorně fungujícího hotelu obtížné.

Práce mi přinesla mnoho nových poznatků v oblasti hotelového managementu jak z teoretického tak z praktického hlediska. Možnost nahlédnutí do managementu provozu takto kvalitního zařízení mi byla velkým přínosem.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

- [1] BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 4. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [2] BURACHOVIČ, Stanislav a Stanislav WIESNER, *Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Libri, 2001. 456 s. ISBN 80-7277-048-9
- [3] KARLÖF, Bengt a Frederik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 314 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [4] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- [5] PÁSKOVÁ, Martina a Josef ZELENKA, *Cestovní ruch – výkladový slovník*. Česká republika, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002

## Internetové zdroje

- [6] *Asten Hotels* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://astenhoteles.com/>
- [7] AVONET, s.r.o. *Historie města a lázní | Luhacovice.cz* [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.luhacovice.cz/1614-historie-mesta-a-lazni>
- [8] AVONET, s.r.o. *Lázně Luhačovice - Lázně a lázeňské hotely ROYAL SPA* [online]. 2007 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.royalspa.cz/page/67810.lazne-luhacovice/>
- [9] *Ubytování - Luhačovice - Hotel Augustiniánský dům* [online]. 2010 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.augustian.czhttp://astenhoteles.com/>
- [10] WDS WEB DESIGN. - *lázeňská léčba, wellness, pobyty* [online]. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.lazneluhacovice.cz/cz/index.php>
- [11] *Zlínsko a Luhačovicko* [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/lokalita/2/zlinsko-a-luhacovicko>



## Seznam zkratek

Aj.	A jiné
Amer.	Americky
Angl.	Anglicky
Atd.	A tak dále
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
Dr.	Doktor
F&B	Food and Beverage (jídlo a nápoje)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
N.l.	Našeho letopočtu
PR	Public Relations (veřejné vztahy)
Tzn.	To znamená
USP	Unique selling points (unikátní prodejní body – artikly)

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Uherském Hradišti dne .....

.....

Jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh:

Příloha 1

Dotazník

Příloha 2

Organizační struktura

**Pohlaví**

Muž

Žena

**Věk**

Do 29 let

30 - 39 let

40 - 49 let

Od 50 let výše

**Pracovní úsek**

Kuchyně

Obsluha

Front office (recepce)

Housekeeping (úklid)

Wellness

Údržba

**Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?**

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Určitě ne

**Odvádí podle Vás společnost jako celek dobrou práci?**

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Určitě ne

**Jste dobře informován/a o cílech a posláních společnosti?**

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Určitě ne

**Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?**

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Určitě ne

**Podporuje tato společnost Váš rozvoj nebo se o svůj profesní růst staráte jen Vy sám/sama?**

Ano, podporuje

Ne, jen já sám/sama

**Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás když to potřebujete?**

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Určitě ne

**Myslíte si že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?**

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Určitě ne

**Máte nějaké zaměstnanecké benefity? Pokud ano, jaké?**

Ano

Jaké? .....

Ne

**Jak hodnotíte nedávný vstup hotelu do řetězce ..... a proč?**

Spíše kladně

Určitě kladně

Spíše záporně

Určitě záporně

Proč? .....

## Organizační struktura Hotelu Augustiniánský dům

